下载APP

08 | 谁来驱动变革：让变革影响企业的每个人

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲 进入课程 >

讲述：蒋伟良

时长 14:55 大小 13.68M

你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

今天是第 8 讲，我们来探讨谁来驱动变革。曾经不止一个企业家跟我说，在组织发展的过程中，他们遇到过迷茫，不知道驱动组织走向未来的抓手是什么，然后他们就开始去商学院学习，他们读完一两个 MBA 之后，依然感觉很迷茫，然后又去上各种课，听完各种理论之后，他们依然不知道企业改革到底使用什么方法论。

这时候他们就开始实践，尤其喜欢驱动组织结构调整，他们想动一动人；他们也喜欢用效考核的方法来考一考员工，看看结果怎么样，或用股权的方式去激励大家，看看有没有更好的效果，最后证明这些方法可能都是局部的改善，最终当面对时代的变化，重大挑战的时候，这些方法都是杯水车薪。

企业家是变革的驱动者

我想这时候就需要我们重新去认知，什么是世界级的方法论？什么是带领我们走向未来的核心？我们不能丢失一个基本原理，就是以客户为中心。所以我们今天研讨的话题是“谁来驱动变革”，这个人，唯一的也只有企业的创始人，我们把它叫做一种稀缺的企业家精神。

企业家精神就是一种独特的稀缺力量，能够帮助企业在迷茫中寻找那一丝微光，也许很多企业家探讨了这个主义，那个理论，但是我们最终会发现，他们会回归到本源，只有也必须以客户为中心，作为企业经营的一切指针，才有可能真正帮助企业走向未来。

所以驱动企业变革的是企业创始人的一场心灵觉醒，这是他在学习各种理论思想之后，找到的一个指北方向。这时候企业家就开始驱动身边人去思考，他也许走到公司里跟大家讲，我们应该去学习一下以客户为中心的流程型组织思想。

我们可以想见他身边的人一定都是非常懵的，他们迷惑地问老板，“老板，你又想驱动什么新的变革吗？这个变革有意思吗？公司不是天天都在变吗？”但是这个企业家此刻跟别人不太一样了，他好像找到了内心中的一种明灯和力量，他告诉大家，这次的变革是真正的，系统性的，全面性的。因为他是一个有忧患意识的病患者，同时他也是一个有坚韧不拔毅力的偏执狂，所以实际上没人能阻拦他的未来，这时候企业家就带领大家走上了变革之路。

企业家应该有怎样的“领导力”

刚才我描绘的场景，就是一个企业家是驱动变革的起点。我无数次见证这样的场面，我告诉他们，也许你必须找到一个信仰，这个信仰就是以客户为中心，就是“信客户教”，这是企业必须相信的一个信仰。企业家有一种独特的能力，这个能力我把它叫做领导力，这种领导力并不是管理力，它像一场传染病一样，开始影响周边人，影响更多人，直到影响公司所有的人。所以今天我们研讨的话题就是领导力而非管理，领导力实际上是在变革中非常重要的力量，也是我们驱动整个变革成功的关键力量。

一个领导者，我用 7 个字来形容他，就是“带领群众做难事”。什么叫带领？带领就是发出声音，带领就是以身作则。什么是群众？我们说一场好的以客户为中心的变革，一定是群众来做主角，而不是精英来做主角。什么是做？强调知行合一，知易行难。什么是难事呢？难事就是战略，难事就是坚持企业文化价值观，难事就是变革。

所以“带领群众做难事”这 7 个字，特别好的形容了在变革中一个领导者的形象：领导者必须善于发出声音，不管是你本人的声音还是你写出具有感染力的文章，都要用发出声音的手段来吹响变革的号角；领导者必须以身作则，也就是必须本人是以客户为中心的实践者，必须是一个奋斗者，当确定以客户为中心思想的时候，作为领导者，你就要告诉别人，不能以自己为中心，这是一个自我批判和反思的过程，也是你本人升华的过程。

同时我们要求领导者善于带领群众去直面现实，现实是非常残酷的，但是只有把现实作为起点，才能够走向未来。这个过程中领导者要和群众在一起，我把它叫做“使众人行”，驱动大家前进。

领导者，是各位背后的领导者，这是我们之前强调的向一线员工授权，向一条龙经理授权，这些都是领导者应该做的事情。

我想在这场变革中，变革的起点就是一个领导者开始驱动了一场自我的救赎，同时通过这场变革去让组织走向未来。另外，一个领导者在变革的早期也要善于建立变革的组织，分成两个，第一个组织是工作小组，第二个组织是领导小组。

领导小组创始人是必须参与的，同时还有公司的经营班子，其他领导，他们在领导小组中的主要责任有三个：**第一，确定变革的方向；第二，做出重要的评审和决策；第三，给予资源和排除障碍。** 当有了这三个主要责任，我想变革最根本的要求就交给了工作组。工作组是由群众构成的一个团队，他们肩负的使命，核心责任只有一个，就是为了变革胜利去奋勇前进，所以变革胜利的责任是交给群众的，而不是交给领导者的。

当我们建立这样一个变革组织，就把变革从部门型工作变成了项目型工作，从各个部门完成局部工作变成了一项公司级、战略级的工作，通过整个公司的全体动员，领导的英明决策，来整体驱动变革向前。

在变革的早期，我们还要去确定变革的目标和范围。变革的目标，早期分成定性和定量。定性就是我们要加强什么，下降什么，调整什么，提高什么，要从方向角度来把握，比如说一个产品开发的流程变革，我们要减少产品开发的时间，缩短产品开发的周期，提高产品开发的质量，提升产品开发的综合性价比。

同样，一个订单履行流程，我们要提高库存周转率，下降库存成本等。而在定量方面，我们要从时间、质量、成本和客户满意这四个维度去综合改善。这四个维度，我有个要求，

至少改善 50% 以上。实际上在我的很多客户那里，我要求他们改善一倍以上，因为只有一倍，才能够真正发生根本性的变化。

从目标角度分析完毕之后，团队要对目标达成共识，并且进行承诺。再从范围角度，要确定流程变革的范围涉及哪些部门，涉及哪些其他流程的影响，比如一个产品开发的流程，可能涉及了市场流程的影响，也可能涉及了订单履行和其他相关的流程，这些都要通过对其他流程必要的分析来找到一些接口的点，要注意很多流程都是牵一发动全身的，所以通过流程间的接口分析，也能够帮助我们更好地在流程节点之间找到关联。

变革是一场群众运动

刚才我说了确定流程的目标和范围，同时我要强调，参与整个流程组织变革的群众，他们是志愿者，而不是指定者，这是约翰·科特教授作为世界级的变革管理大师，他非常重要的思想。

什么是志愿者？在变革的早期，领导者振臂一呼，邀请大家一起参与变革中，我们会欣喜地看到，有很多员工，甚至是你不认识的员工，他们会说，“我能不能负责这套流程的变革呢？我能不能参与这套流程的变革呢？”我对这种做法是非常欢迎的，在我过去主导实施的变革中，都会邀请员工们来参与变革，他们会走上变革的前台，成为变革的主导者，成为某条流程的设计者，共同把他们的智慧和对公司的看法转化到流程建设中。

另外，尤其要欢迎那些对公司充满意见的牢骚员、意见分子，我想变革不能抛弃他们，他们应该把对公司的问题和意见转化成为建设的力量，转化成为驱动未来发展的力量，一旦他们转化，就一定能够形成非常好的群体效应，很多员工会想，连他都改变了，难道我不能改变吗？

所以一场好的变革就是改变每一个人，从思维到行为的变革过程。我把它叫做变革管理。即在变革中去改变人。一个变革的领导者，要认识到变的虽然是流程，但是很快就会转化成组织问题、人才问题、干部问题，如果组织和人才在变革中不能发生改变，不管是他们的能力提高还是认知改变，或是新行为发生，最终流程都是很难落地的。

所以我们一定要认识到这本质上是一场组织变革，而不仅仅是把流程设计出来。所以从一个变革者的觉醒开始，会影响身边的一些人，到影响身边很多人，我们说变革就像正能量的健康的传染病一样，一个变革的领导者突然认识到了，他的领导力不是来自于威权，不

是来自于 CEO 的头衔，而是来自于他能不能带领群众走向未来，这过程中他也自然而然地从对管理威权的迷恋走向拥有领导力，成为领导者。

同时我们会看到全过程群众们积极的参与，变革是一场群众运动，这个群众运动不是人和人之间的斗争，而是我们一起面向客户，过去的各种问题都将冰释前嫌，在流程面前摧枯拉朽，我们要以流程为导向，重新建立对应的责任和组织，去面对客户，解决问题。我想这就自然理顺了整个变革的逻辑，指向了从客户到流程，从流程到组织的结构。

总结

最后，我来做个小小的总结。今天我们描绘的是开始要从流程走向组织了，开篇提出一个重要问题：谁来驱动变革？我想是领导者，是变革的创始者，是一个企业的企业家。我们要把企业家精神转化成为变革的力量，他驱动大家以领导力的方式而非管理方式，走上变革之路。同时他发出声音，以身作则，直面现实，使众人行，他激励人心的力量，成为了组织走向未来的真北。同时他在建立组织方面，形成了强大的变革组织的独特力量，聚焦在组织变革的目标和范围中，驱动每个员工成为了志愿者而不是指定者，大家义无反顾地走上了变革之路。

下一节，我将为你分享变革中非常重要的几个阶段和一些关键成功要素，我们下次再见。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 07 | 流程变革实战案例三：战略流程的重整要点

下一篇 09 | BPR项目运作的四个阶段：BOD模型的应用

精选留言 (1)

写留言

赵新龙
2021-03-14

“聚焦战略，简化管理，实现有效增长”VS“人少一半，活照样干”